

## "Kontrolle = Kommunikation"?: Kooperationsnetze und lean management

Weißbach, Hans-Jürgen

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Weißbach, H.-J. (1995). "Kontrolle = Kommunikation"?: Kooperationsnetze und lean management. In M. Birke, B. Hurrle, G. Hurrle, & V. Mertens (Hrsg.), *Unternehmenskooperation und gewerkschaftliche Interessenvertretung* (S. 99-114). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-431165>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## **"Kontrolle = Kommunikation"?**

### **Kooperationsnetze und *lean management***

Im folgenden sollen - auf der Grundlage von Fallstudien in fünf mittleren Maschinenbaubetrieben - einige Überlegungen zum Verhältnis von externer Vernetzung und organisatorischen Binnenstrukturen angestellt werden, die darauf hinauslaufen, daß zwischen der veränderten Kommunikation nach außen und der Enttaylorisierung und Intensivierung der horizontalen Kommunikation innerhalb der Unternehmen ein enger funktionaler Zusammenhang besteht, der wiederum in gesamtgesellschaftliche Trends der Wertentwicklung eingepaßt ist.

#### **1. *Outsourcing* zwingt zur horizontalen Kooperation**

Die zunehmende Bedeutung von Kooperationsnetzen ist unbestritten. Grundlage für diese Entwicklung ist die sinkende Fertigungstiefe. Diese wiederum scheint bedingt durch das Prinzip der flexiblen Spezialisierung bei Vermeidung investiver Festlegungen. In allen industriellen Branchen steigen die Fremdbezüge. Nicht überall verläuft dieser Prozeß so spektakulär wie in der deutschen Autoindustrie, wo der Anteil der Eigenfertigung in den letzten 10 Jahren von ca. 40% auf knapp über 1/3 der Wertschöpfung gesunken sein dürfte - auch wenn infolge der komplizierten Meßproblematik die diesbezüglichen Zahlenaussagen mit ein wenig Vorsicht zu genießen sind. Doch auch im Maschinenbau, der ja durch eine sehr hohe Fertigungstiefe gekennzeichnet war, schreitet der Auslagerungsprozeß fort: Planungs- und Steuerungskomplexität sollen durch Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen reduziert werden, die Vorhaltung von Maschinen und spezialisiertem Personal soll abgebaut werden. Einige Maschinen- und Anlagenbauer ziehen sich auf die reine Montage zurück,

während parallel dazu hochspezialisierte Komponentenfertiger an Terrain gewinnen (s. zu diesem Trend schon Weißbach/Niebur 1986).

Die Auslagerung betrifft - grob gesprochen - entweder Produkte mit geringer Wertschöpfung oder hohen Vorhaltungskosten (Maschinen-, Werkzeug-, Personalvorhaltung). Technologisch relativ anspruchslose Prozesse wurden bemerkenswerterweise auch dann nicht ausgelagert, wenn es für sie eine regionale Marktnische gab (z.B. Gießerei). Neu ist, daß auch komplexe produktionsnahe Dienstleistungen ausgelagert werden. Charakteristisch ist ferner, daß das *outsourcing* - wenn es einmal eingesetzt hat - im Sinne eines Domino-Effekts fortschreitet.

Der *outsourcing*-Prozeß verläuft offenbar gerade in kleinen und mittleren Unternehmen selbstverstärkend. Sein Telos scheint die virtuelle Fabrik zu sein, die ihre komplexen Produkte auf der Baustelle des Endabnehmers von Subkontraktoren zusammensetzen läßt. Nach einer Auslagerung werden der Maschinenpark und die technischen Stäbe an das nunmehr reduzierte Aktivitätenspektrum angepaßt. Damit gehen weitere Spezialkenntnisse und Kapazitäten verloren, die zur Steuerung und Beherrschung auch anderer komplexer Prozesse - etwa im Werkzeugbau - erforderlich wären. Diese können nicht mehr effektiv im eigenen Betrieb durchgeführt und koordiniert werden und werden daher ebenfalls ausgelagert. Zurück bleibt neben den kaufmännischen Kernbereichen, der Konstruktion, der Arbeitsvorbereitung und der Montage im Extremfall eine recht kleine Fertigung mit wenig spezialisierter Produktionstechnologie, die - schon um ihre drohende Chaotisierung angesichts ohnehin verringerter Seriengrößen zu vermeiden - eher selten auftretende Anforderungen durch Externe bewältigen läßt.

Nicht nur in der Produktion steigen die Fremdbezüge: auch die Entwicklungs- bzw. Logistiktiefe des Maschinenbaus sinkt. Forschungs- und Entwicklungs-Vorhaben erfolgen in langfristiger Kooperation mit externen Baugruppenherstellern. Teilkonstruktions- und EDV-Entwicklungstätigkeiten werden immer häufiger ausgelagert; selbst der Prozeß der Einführung von "*leanen*" Strukturen und Gruppenarbeit, die Tätigkeit des *business reengineering* mit allem, was dazu gehört - vom flexiblen Arbeitszeitmodell bis zur neuen Entgeltlösung -, wird im Extremfall insgesamt externen Spezialisten überlassen. Der Betrieb ist damit nicht mehr das alleinige Subjekt seiner Veränderungsprozesse (was für Konzernbetriebe allerdings ohnehin nicht galt).

Die Definition von "Kernkompetenzen" erfolgt dabei in jüngster Zeit bemerkenswert flexibel. Dazu tragen nicht nur die auch in räumlicher Hinsicht erweiterten Beschaffungshorizonte auf den Vorproduktenmärkten, sondern auch die überregionale Inanspruchnahme von Dienstleistungen bei: Speicherprogrammierte Steuerungen etwa werden heute in 500 km Entfernung vom Test- und Einsatzfeld programmiert, CAD-Konstruktionen über dieselbe Strecke übertragen und am Bildschirm an unterschiedlichen Orten diskutiert.

Natürlich werden komplexe Komponenten und Dienstleistungen - ihrer Natur entsprechend - nicht auf "Spotmärkten" zugekauft, sondern im Rahmen längerfristiger Liefer- und auch Vertrauensbeziehungen.

So wird in einem von uns untersuchten Betrieb der Werkzeugbau ausgelagert und von dem bisherigen Leiter des Werkzeugbaus als rechtlich selbständiges Unternehmen neugegründet. Dieses Unternehmen soll selbständig auf dem Markt akquirieren, erhält aber eine Mindestumsatzgarantie und eine Bürgschaft (vielleicht auch eine Kapitalbeteiligung) von der Stammgesellschaft. In einem anderen Fall erhält die Besatzung einer flexiblen Fertigungszelle das Recht, externe Aufträge einzuwerben, um eine vertraglich vereinbarte Durchschnittsauslastung auch bei Auftragsmangel zu sichern und dadurch die Prämie zu "retten".

Die Fertigungsunternehmen der letzten Produktionsstufe wirken im Rahmen dieser Entwicklung auch auf Arbeitsorganisation und Logistik ihrer Zulieferer ein. Besonders spürbar sind derartige Eingriffe derzeit im Bereich der Qualitätssicherung. Aber auch bei PPS- oder CAD-Systemen<sup>1</sup> wird Software- und Organisationskompatibilität der Zulieferer verlangt: die entsprechenden Systementscheidungen der Abnehmer schränken die Planungsautonomie der Lieferanten erheblich ein. In einem Extremfall müssen sogar in der Materialdisposition gegenüber dem Abnehmer bestimmte Qualifikationen nachgewiesen werden.

---

1 PPS = Production Planning System; CAD = Computer Aided Design

## 2. Netzwerkförmige Formen der Kooperation im Außenverhältnis

Neben alte Kooperations- und Beherrschungsformen im Zwischenunternehmensverhältnis - nämlich Kartell, Konzern, Beherrschungs- bzw. Gewinnablieferungsvertrag - treten also neue Formen (Sydow 1992):

- die strategische Allianz, die - längerfristig angelegt - die eigenen Schwächen durch Stärken anderer Unternehmen (häufig kapitalstarker Großunternehmen) kompensieren soll;
- *joint venture*: dieses entsteht durch gemeinsame Kapitalbeteiligung, oft im Zusammenhang mit Internationalisierungsstrategien;
- *value added partnership* (Wertschöpfungspartnerschaft): eine strategische Konzentration der Teilnehmer auf bestimmte Stufen der Wertkette, Kooperation entlang einer Wertkette wie beispielsweise in der Autoindustrie;
- *spin off venture*: eine technologieorientierte gemeinsame Ausgründung, zentriert um wissenschaftlich-technische Mitarbeiter;
- der Institutionenverbund (Weißbach/Niebur 1986), der sich etwa um technische Hochschulen, Technologiezentren oder Wissenschaftsparks herum etabliert;
- schließlich das Unternehmensnetzwerk, d.h. eine Anzahl von Unternehmen, die mehr oder weniger strategisch kooperieren (in der Wertschöpfungskette "vorwärts" oder "rückwärts", regional usw.).

Verhalten sich die Akteure auf einem idealtypischen Markt rational und opportunistisch, sind sie gleichberechtigt und tauschen sie spezifische Leistungen im einzelnen Fall aus, so basiert die traditionelle konzern- oder unternehmensinterne Hierarchie auf Koordination durch Macht. Diese ist schon beim Eintritt in die Organisation bzw. in das Kapitalbeherrschungsverhältnis ungleich verteilt. Die Kommunikation erfolgt dementsprechend überwiegend in vertikalen Strukturen: Zwischen den Ebenen werden vergleichsweise unspezifische Leistungen ausgetauscht.

Die netzförmige Kooperation steht offenbar zwischen den Extrempolen "vollständiger Markt" und "Hierarchie". Sie ist definiert durch folgende Elemente (Sydow 1992):

- ein oder mehrere fokale Unternehmen (oft am nachfrageorientierten Ende der Kette) oder das Kollektiv definieren die Strategie;

- es gibt formal festgelegte Ziele und Rollenzuweisungen der Partner ("pflichtenheftartige" Projektstrukturen);
- bei fortbestehender unternehmerischer Unabhängigkeit wird eine hohe Koordinationsleistung gefordert;
- der horizontale Kommunikationsaufwand steigt auf allen Ebenen und überschreitet die Grenzen der beteiligten Organisationen.

Vor allem im Maschinen- und Anlagenbau spielen in dem Maße, in dem die Betriebe sich von einem "vollen" Fertigungsprogramm abwenden, Netzwerke und Institutionenverbünde sowie neuerdings auch *value added partnerships* eine Rolle.

Die weiterbestehende Direktbeherrschung durch Konzernunternehmen scheint für den Verlauf der Produktinnovation übrigens weder eine besonders positive noch eine negative Rolle zu spielen: Drei von uns untersuchte Maschinenbaubetriebe gehören zu 80 bis 100% branchenfremden Konzernen an, die sich jedoch weitgehend auf die Kontrolle der Bilanzergebnisse beschränken. Wenn punktuelle Eingriffe in die lokalen Strukturen der abhängigen Unternehmen erfolgen, sind sie offenbar weniger mit einem langfristig-strategischem Interesse verbunden als etwa mit dem pragmatischen Wunsch, ausgediente Manager beim Tochterunternehmen zu "entsorgen" oder kurzfristig eigene Produkte an die Tochtergesellschaft verkaufen zu können - egal ob sie in deren Programm passen oder nicht. Synergien auf der vertikalen Achse sind also sehr rar (Weißbach/Niebur 1986); für die erfolgreiche Produktinnovation spielen sie kaum eine Rolle. Eine Ausnahme macht da nur ein amerikanischer Konzern mit intensiver konzerneigener Weiterbildung.

Die Netze, die zur Produktentwicklung und -optimierung ins Leben gerufen wurden, bestehend beispielsweise aus dem "fokalen" Maschinenbauunternehmen, zwei bis drei Komponenten- bzw. Elektrokomponentenfertigern, einem Hochschulinstitut und ein paar Beratungsfirmen, werfen komplizierte Steuerungsprobleme im Hinblick auf die Produktinnovation auf. Die Akteure wechseln zwar nicht häufig, jedoch zu den "falschen" Zeitpunkten, oder ihre Kompetenzen sind bei einem Strategiewechsel überfordert, man erprobt verschiedene Kooperationspartner zur gleichen Zeit usw., so daß die Grenzen des Netzes nicht immer eindeutig angegeben werden können. Die beteiligten Unternehmen verfügen einerseits mit über fremde Ressourcen, andererseits nicht mehr unbegrenzt über ihre eigenen. Berater sitzen quasi als Dauergäste im

eigenen Zimmer in den technischen Abteilungen und definieren wichtige Bestandteile der Strategie. Die Leistungsfähigkeit der Organisation bemißt sich nicht mehr primär an ihrer Größe und auch nicht an den Marktanteilen, sondern am möglichen Zugriff auf Netzwerkleistungen (Peters 1993), und zwar auch auf solche, die gegenwärtig noch nicht präzisierbar sind. Nicht bereits die aktuellen, sondern vor allem die aktualisierbaren Beziehungen konstituieren das Netzwerk (Mill/Weißbach 1992, Baecker 1994: 170).

Angesichts der Komplexität der Produktinnovation im Netz erweisen sich vor allem auch die klassischen Mechanismen linearer formalstrategischer Planung (z.B. Soll-Ist-Abweichungskontrolle; hier werden immer extremere Schwankungen um die Planzahlen herum berichtet) als unzureichend (s. schon Kordina-Hildebrandt/Hildebrandt 1979: 29ff). Entsprechend wird die EDV-Organisation radikal "entschlackt". Ebenso versagen traditionelle Instrumente der Machtsteuerung. An ihre Stelle tritt die Fähigkeit zur erfolgreichen Beeinflussung und Zulassung selbstorganisierter Prozesse nach innen - Manager mit Moderationsfähigkeiten gewinnen überall deutlich an Terrain - wie zur Beeinflussung der Dynamik des externen Umfeldes: die Unternehmen entwickeln Spezialistenrollen - "gatekeeper-Funktionen" - für die Projektabwicklung mit externen Akteuren. Das müssen übrigens durchaus keine Techniker sein; in einem Fall ist es sogar der Personalleiter. Die von diesen Mitarbeitern und Führungskräften zu treffenden Entscheidungen sind mehr als zuvor Resultate von Verhandlungen auf vielen Ebenen, von Diskursen, die Prioritäten abklären sollen, da die Projekte gerade in einer frühen Phase kaum mehr ökonomisch, sondern nur noch marktstrategisch bewertet werden können.

Für derartige Konstellationen sind die praktischen Konzepte strategischen Managements noch recht wenig abgesichert. Sydow (1992) faßt einige der bisher offenbar bewährten Konzepte zusammen:

- hohe Kooperationsbereitschaft (beginnend bei "Wie du mir, so ich dir"),
- Bevorzugung kleiner Einheiten,
- nicht (vorrangig) Durchsetzung einzelner Ziele, sondern Schaffung einer geeigneten Umwelt durch Verhandlungen und soziale Kompromisse,
- lose (jedenfalls nicht zu feste) Kopplung, da sonst die gleichen negativen Folgen auftreten wie bei hierarchischen Großkonzernen (s. auch Baecker 1994: 76).

Mit Sydow kann man feststellen, daß Netzwerke Strukturen zur Externalisierung von Leistungserstellungsprozessen darstellen, die vor allem die Nachteile der Externalisierung (z.B. des Zukaufs bei wechselnden, weitgehend anonymen Zulieferern) vermeiden. Sie können dazu führen, daß Marktbeziehungen beispielsweise zum Steuerberater, Programmierer oder Teilelieferanten tendenziell dauerhafter und fester werden als innerorganisatorische Beziehungen wie etwa Arbeitsverträge. Die internen Beziehungen nähern sich jedoch ebenfalls dem Typ "Netzwerk", wenn nicht sogar dem Typ "Markt" an - etwa durch Gründung von *profit centers* mit Budgetautonomie.

### **3. *Lean management* statt bürokratisch-tayloristischer Planung im Binnenverhältnis**

Dauerhaftes Machtgefälle und stabile Kooperationsbindungen sind generell kein Widerspruch für Netzwerke, weder nach innen noch nach außen. Konkret müssen Macht und Kooperation jedoch immer wieder neu ausbalanciert werden. Netzwerke - so die Prognosen von Peters (1993), Baecker (1994) u.a. - werden neuartige Managementstrategien nach "innen" nach sich ziehen, die an die Stelle der "Beherrschbarkeit" die Idee der "Beeinflussung" setzen: "Kontrolle heißt Kommunikation" (Baecker 1994: 54), und das Ergebnis von Kommunikation ist notwendig kontingent.

Parallel zu den Veränderungen der Außenbeziehungen der Unternehmen vollziehen sich im Innern tatsächlich eine Reihe von weitreichenden Umbauprozessen, auf deren engen Zusammenhang mit der veränderten Umweltbeziehung bisher zu wenig Aufmerksamkeit gelenkt wurde. In fast allen Betrieben - auch bei Großserienfertignern - wird eine (zeitliche, räumliche, berufsfachliche und soziale) Flexibilisierung des Mitarbeitereinsatzes zur Bewältigung starker Umsatz-, Produktprogramm- und Preisschwankungen sowie eine stärkere Kundenorientierung (in bezug auf Termintreue, kundenspezifische Produktvarianten und Qualitätsanforderungen, Serviceleistungen usw.) gefordert. Diese Forderungen resultieren aus der marktinduzierten Verringerung der Fertigungstiefe in Verbindung mit der sinkenden Systemgröße der einzelnen Produktionsorganisationen.



Damit erhöht sich für den durchschnittlichen dispositiven Mitarbeiter eines "leanen" Unternehmens der Anteil der Außenkontakte an seiner Gesamtkommunikationszeit ebenso wie der von ihm zu durchschauende Prozeßabschnitt in der eigenen Organisation. Er muß sich zu einem größeren Anteil seiner Arbeitszeit genuin kaufmännisch betätigen, d.h. vor allem mit potentiellen Erbringern von Fremdleistungen verhandeln.

"Früher hatten wir 90 % vertikale Kommunikation, jetzt haben wir 75 % horizontale Kommunikation."

"Ich bin Hauptabteilungsleiter, aber habe nur noch einen Mitarbeiter. Der Titel ist nur noch im Außenraum wichtig. De facto sind wir ein Team von 6 bis 7 Leuten, in dem jeder jeden vertreten kann."

Der Anteil der vorab planbaren und standardisierbaren materiellen wie informationsverarbeitenden Tätigkeiten sinkt beträchtlich. Eine Trennung der Planung der operativen Tätigkeiten von ihrer Ausführung - das Grundprinzip jeder Hierarchie - macht in vielen Bereichen kaum noch Sinn. Die Existenz zahlreicher Informationsschnittstellen und logistischer wie informationeller Punkt-zu-Punkt-Verknüpfungen wird zum Hemmnis eines effektiven Betriebsablaufs.

Die Mobilisierung der Motivationsreserven - auf die es nun ganz entscheidend ankommt - wird in dieser Situation von Managementkonzepten erwartet, die auf die Herausarbeitung auch von individuellen und gruppenspezifischen Kernkompetenzen, Dezentralisierung von Entscheidungen, Integration von Aufgabeninhalten, Moderation, Selbstorganisation und Partizipation bauen - alles Elemente, die aus der Diskussion um Gruppenarbeit seit den siebziger und achtziger Jahren bekannt sind. Heute wird jedoch deutlicher als damals, daß der Prozeß der Selbststeuerung nicht auf operative Tätigkeiten und untere Hierarchieebenen beschränkt werden kann: Bisher "fest verdrahtete" und quasi "harttechnisierte" Organisationen sollen sich auf allen Ebenen flexibilisieren und selbst steuern, "Adhocratien" bisher unbekannte Probleme lösen, für die es keine fest etablierten Zuständigkeiten gibt (Peters/Waterman 1982).

Derartige Vorstellungen tragen - anders als beispielsweise die CIM-Konzepte der achtziger Jahre - besser der Tatsache Rechnung, daß die Turbulenzen in "gestört-reaktiven" Umwelten (Ackoff 1974, Trist 1980) sich nicht mehr allein technisch, bürokratisch oder planerisch, sondern nur durch permanentes *Management* aussteuern lassen (Ansoff u.a. (Hrsg.) 1976). Nicht reaktives

Handeln aufgrund der Kenntnis der Veränderungen eines Satzes von Umweltparametern, sondern proaktives Handeln im Hinblick auf teils unklare Anforderungen und offene Situationen (Ackoff 1974, Sethi/Caro 1987) ist gefordert, die Unternehmensumwelt selbst ist zu *gestalten*, wenngleich nicht im Sinne einer totalen Kontrolle, sondern durch Steigerung der eigenen kommunikativen Handlungs rationalität.

Die sich in der Folge durchgreifender Flexibilisierung und Enttaylorisierung im Binnenverhältnis herauschälenden partizipativen und integrativen Managementkonzepte, die auf eine "kontrollierte Autonomie" der Mitarbeiter zielen, räumen den Mitarbeitern größere Handlungsspielräume ein, was sich mit Diagnosen eines gesellschaftlichen Wertewandels und mit Forderungen nach größeren Handlungsspielräumen und mehr Verantwortung verbindet. Diese Managementkonzepte behalten sich jedoch auch soziale Kontrollmechanismen vor, mit denen die effektive Nutzung dieser neu gewonnenen Autonomiechancen überprüft und kontrolliert werden kann, so etwa durch exakte zeitliche Befristung von Projekten mit anschließender Evaluation und harten Abbruchkriterien.

Ein aktueller Diskussionsgegenstand in vielen Betrieben ist die Frage, ob und wie "Kreativität" in Gruppen- und Individualprämien abgebildet werden soll. Soll es eine feste Prämie für *jeden* Verbesserungsvorschlag geben? Oder soll eine Gewichtung je nach dem Nutzen des Vorschlags erfolgen?

Die angestrebte Flexibilisierung und Verselbständigung der einzelnen betrieblichen Bereiche und *profit centers* verlangt einerseits stabile Mechanismen der sozialen Integration und der Rückbindung an kollektive *commitments* und Metaziele, die nicht immer in Heller und Pfennig ausgedrückt werden können, sondern teils abstrakter werden ("lernende Organisation" o.ä.).

*"Lean management"* ist eine Zauberformel, die es den Unternehmen erlaubt, mit einem Schlag die drohende Stagnation und Technikfixierung der achtziger Jahre zu überwinden, weil sich mit ihr unterschiedliche Strategien im Innen- und Außenraum bündeln lassen. Das *lean management*-Konzept ist offenbar griffiger als die Rede von "neuen Produktionskonzepten" (Kern/Schumann 1984) oder auch der Ruf nach einer innovativeren "Arbeitswirtschaft", ein Begriff, der vom Rationalisierungskuratorium der Wirtschaft präferiert wird, und zwar weil es die mögliche Einheit von organisatorischer Problemlösung (Komplexitätsreduzierung) und ökonomischer Problemlösung (Kostensen-

*kung) suggeriert und dabei auch die kreativen und Motivationspotentiale des Faktors Arbeit einschließt.*

Doch dient auf der anderen Seite in vielen Betrieben die Zauberformel *lean management* in der krisenhaften Situation der Jahre 1993/94 oft nur dazu, unkontrollierte Rationalisierungs- und Kostensenkungsstrategien auf allen Ebenen einzuleiten, ohne Komplexität zu reduzieren und ohne daß die - zweifellos vorhandenen - kreativen Potentiale sich bereits hätten entfalten können; ja es gibt Grund zu der Annahme, daß hierbei viele Potentiale abgebaut wurden. Nicht zuletzt aus diesem Grund gilt *lean management* sowohl im Management als auch bei den von den Maßnahmen betroffenen Arbeitnehmern noch vorrangig als reine Rationalisierungsstrategie ("von allem die Hälfte").

Diese Form des Abbaus bedroht die Funktionsfähigkeit der Unternehmen auch in vielen Kernbereichen, vor allem aber in der Qualitätskontrolle, wo die Forderung nach Selbstkontrolle und die Abschaffung von ein bis zwei Hierarchieebenen sowie der externen Kontrollen schwer mit der erhöhten Belastung der Werker zu vereinen waren. Die Qualitätskosten explodieren; die Ergebnisse der Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000 werden oft kritisiert.

Die Personalleiterin, die jetzt für 6 Fertigungsstätten eines Konzerns zuständig ist, der EDV-Leiter, der die Personalabteilung mit übernommen hat, der Personalchef, der für seinen Geschäftsführer den Fahrer und die Sekretärin ersetzt, zeugen davon, daß bei den Personalabbauprozessen nicht lange über die Abgrenzung von Kern- und Randkompetenzen nachgedacht wurde.

Demgegenüber soll hier der grundsätzliche Aspekt veränderter *Handlungskoordination* innerhalb des Unternehmens als sachlicher Kern des *lean management* unterstrichen werden.

*Lean management* kann als *neue Form der Handlungskoordination in Unternehmen* betrachtet werden, durch die der Gebrauch des Steuerungsmediums Macht zugunsten des Mediums Geld, aber auch zugunsten von verständigungsorientierten sprachlichen Aushandlungsprozessen besser ausbalanciert wird. *Lean management*-Strategien lassen sich so als Versuche interpretieren, Elemente der Marktkoordination in bisher hierarchisch koordinierte Bereiche der Unternehmensorganisation einzuführen, also Marktelemente innerorganisatorisch zu nutzen, ohne jedoch die Nachteile des Marktes insgesamt in Kauf nehmen zu müssen. Ein Ziel dieser Strategie ist u.a. die Umwandlung von Fixkosten in variable Kosten, die nicht nur Liquiditäts- und Finanzierungsvor-

teile sichert, sondern auch investive Festlegungen vermeidet und damit Auslastungs- und Amortisationsrisiken verringert (Semlinger 1989). Ressourcen werden so eingesetzt, daß sie nur kurzfristig gebunden sind, was vor allem durch die Senkung der Fertigungstiefe, den Bezug externer Leistungen und durch Reduzierung von organisatorischem Ballast erreicht wird. Nur dadurch wird die Umsatz- und Preiselastizität erreicht, die auf sich differenzierenden, fluktuierenden Märkten erforderlich ist.

Kommunikationsstrukturen in deutschen Betrieben zeichnen sich - auch nach dem Urteil der meisten Verantwortlichen - oft noch durch hochgradige Abschottung und eine restriktive Wissensverwertung aus. Innerhalb der hierarchischen Linienorganisation ist der Weg des relevanten Wissens - wenn es ihn denn überhaupt erreicht - immer noch zu lang, so die fast einhellige Meinung. Exzessiver Machtgebrauch trägt zur Unterdrückung und Zurückhaltung von Information bei, während Geldanreize, aber auch Vertrauen die offensive und effektive Nutzung vorhandener Informationen erleichtern. Ein Problem besteht freilich darin, daß früher geltende "konsistente, einfache und nachprüf-bare Regeln" (Föhr/Lenz 1992) nicht mehr gelten. Mit der machtbasierten Setzung dieser Regeln ginge auch Vertrauen und Reputation verloren. Das hat zur Folge, daß man sich in jeder Kommunikation wieder mühsam über Rahmenbedingungen, Ziele und Modalitäten verständigen muß. Der Kommunikationsaufwand steigt ganz offenkundig, wenn Komplexität nicht mehr erfolgreich über Hierarchie abgearbeitet werden kann.

#### **4. *Lean management* als Informationsstrategie**

Das Problem der Behinderung des Informationsflusses durch Hierarchie, über-große Produktfülle und Rückzug aus der kundenbezogenen Arbeit wurde übr-igens schon vor mehr als 30 Jahren von dem amerikanischen Wirtschaftshistori-ker Chandler erkannt, dessen Studie über die Entwicklung des Du Pont-Konz-erns in den zwanziger Jahren (1962) von Stinchcombe (1990) reinterpretiert wurde. Chandler zeigte, wie sich der Du Pont-Konzern in den zwanziger Jahren von einer funktional-arbeitsteiligen auf eine divisionale Struktur um-stellte, die zugleich produktgruppen- wie kundenbezogen war. Dieser neue Organisationstyp hatte - zuerst in der Explosivstoffproduktion - großen Erfolg.

Forschung und Entwicklung, Produktion und Vertrieb waren in nach Produktgruppen und damit auch nach Kundengruppen getrennten *divisions* organisiert.

Chandler analysierte das Dilemma der funktional-tayloristischen Organisation wie folgt: Die von der Basis bzw. vom Markt kommenden Informationen werden auf ihrem Weg nach oben stark gefiltert und immer abstrakter. Sie können an der Spitze der Hierarchie nicht mehr richtig interpretiert werden, weil beispielsweise ein Vorstand nichts mehr von den Spezifika der Forschung in den verschiedenen Segmenten versteht. Die Informationen aus den dezentralen Bereichen sind für den Vorstand eines Unternehmens ähnlich intransparent wie ein Unternehmen für einen Börsenspekulanten, der Aktien dieses Unternehmens kauft. Mittlere Vorgesetzte zeigen außerdem die systematische Tendenz, Informationen, die Anlaß zum Zweifel an ihrem Erfolg im jeweiligen Marktsegment geben, gar nicht oder zu spät weiterzuleiten. Unternehmensressourcen werden daher nicht rechtzeitig auf profitablere Felder umgelenkt, aussichtslose Vorhaben nicht rechtzeitig abgebrochen. Damit erfolgt eine zu starke Ressourcenbindung in den Bereichen von Altprodukten, auf schrumpfenden Märkte usw. Auch die Produktionsvorgesetzten in hochintegrierten Konzernen haben die Tendenz, jede Teilstillegung von Produktionsvorgängen in der Wertschöpfungskette unter Hinweis auf eine übergeordnete *economy of scale* oder *economy of scope* zu blockieren. Mit diesem Argument können kritische Marktsignale fast beliebig lange abgewehrt werden. Dafür ein Beispiel: In Vertriebsorganisationen gleich welcher Branche fällt der durchschnittliche Pro-Kopf-Umsatz mit wachsender Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steil ab, besonders bei Größenordnungen über 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Klenger 1993: 48).

Verbindet man die *Kunden- und Marktorientierung* der *lean management*-Konzepte mit der *Reorganisation von Kommunikationsstrukturen*, kann man *lean management* informationstheoretisch als Strategie verstehen, die durch den Abbau von Hierarchieebenen, eine Einschränkung der Arbeitsteilung, Prämienanreize und Intensivierung der externen Schnittstellen zwischen Markt und Unternehmen bei gleichzeitiger Reduzierung der internen Schnittstellen gewährleisten soll, daß Informationen aus dem Umfeld - und das heißt vor allem Marktsignale, Kundenrückmeldungen usw. - schneller und ungefiltert ihren Adressaten erreichen. So sollen unternehmerische Reaktionen auf das Marktgeschehen schneller eingeleitet werden, wenn nicht sogar der Mitarbeiter selbst

ermächtigt wird, diese Entscheidungen zu fällen. Der Kunde ist dabei die wichtigste Informationsquelle. Die Organisation bzw. jede ihrer Einheiten soll sich - verkürzt gesagt - weniger mit von ihr selbst erzeugten Informationen als vielmehr mit Informationen aus ihrem Umfeld befassen.

Der Zugewinn an organisatorischer und kommunikativer Durchlässigkeit der Unternehmensstrukturen führt jedoch auch dazu, daß Kommunikation weniger vorstrukturiert werden kann. Die angestrebte höhere Kommunikationsdichte setzt daher Offenheit und einen geringeren Grad an Selektionsmöglichkeiten voraus (Tikart 1994).

Der Übergang von einer *economy of scale* bzw. *scope* zu einer *economy of speed*, d.h. zu einer schnelleren Anpassungsfähigkeit, ist somit immer auch ein Informationsproblem, nicht nur oder nicht primär ein Problem strategischer Planung (Ansoff u.a. 1976, Staehle 1990). Zur Überwindung der Intransparenz werden folgende Maßnahmen, die relativ eng mit dem Begriff des *lean management* assoziiert sind, auch in den von uns untersuchten Betrieben durchgeführt bzw. diskutiert:

- Abbau von Hierarchieebenen als überflüssige Informationsschnittstellen und -filtern, die keine konstruktive Informationsverdichtungsfunktion mehr wahrnehmen: im Schnitt werden zwei Hierarchieebenen obsolet (Meister und Vorarbeiter).
- Neuverteilung von Kompetenzen zwischen "innen" und "außen", zwischen dem Zentrum der Organisation und ihrer Peripherie (beispielsweise zwischen Innen- und Außendienst), verbunden mit größerer Kundennähe der Forschungs- und Entwicklungs- und Produktionsabteilungen und mit dem Aufbau von *gatekeeper*-Funktionen, die den Markt an den externen Schnittstellen beobachten.
- Einsatz von "*leanen*" Informationssystemen, die aufgrund von wenigen Indikatoren die Transparenz der Wertschöpfungskette steigern und strategische Analysen erlauben.
- Standardisierung und Modularisierung in möglichst vielen Bereichen (vom Produkt bis zu hauseigenen Informations- oder Qualitätsmanagementsystemen), um Pflege- und Anpassungsaufwand unter rasch wechselnden Kundenwünschen und Umweltbedingungen zu reduzieren.

- Flexible Spezialisierung nach innen und außen: Niemand ist "überall gleich gut", aber jeder Mitarbeiter muß im Laufe seines Lebens mehr Aufgaben erledigen als früher, mehr unterschiedliche Produkte managen usw.
- Partizipation in zentralen Fragen, nicht nur durch Verbesserungsvorschläge, Aushandlung von Budgets, Verfahrensweisen, Wahl von Gruppensprechern usw., sondern auch von Zielgrößen ("was sind die erhaltenswerten Kernkompetenzen in unserer Gruppe?"): ausgehandelte Ziele sind realistischer als dekretierte.
- Förderung der Qualifikation, Motivation und Kooperation der Mitarbeiter zur besseren Nutzung von Wissensressourcen und zur Steigerung der Qualität von Prozessen und (partizipativen) Entscheidungen beispielsweise durch offene Fehlerdiskussion.

Die Versuche, Vereinfachungen, Verknappungen, Verkürzungen und Verschlankungen an die Stelle von Komplexität zu setzen, macht das Management jedoch paradoxerweise komplexer: Je kundennäher, reaktionsschneller und flexibler die Organisation wird, desto mehr "holt man sich das Chaos aus der Umwelt in die Firma selbst hinein" (Baecker 1994: 113). Entscheidungen werden damit sichtbar riskanter.

## 5. Chancen und Risiken für die Beschäftigten

Scheinen bei solch summarischer Betrachtung zunächst die Chancen von *lean management* für das Unternehmen und die Beschäftigten zu überwiegen, können sich doch auch Zielkonflikte zwischen den Elementen des *lean management* und den Wertvorstellungen der Mitarbeiter ergeben, die erwarten lassen, daß die künftige Praxis des *lean management* auf dem Boden der bestehenden kulturellen und sozialisatorischen Voraussetzungen schwieriger zu gestalten ist als die relativ einfache, wenngleich kaum noch effektive Praxis der Machtsteuerung: Wie sind z.B. Mitarbeiter zu motivieren, die keine Aufstiegsmöglichkeiten mehr besitzen? Wie sollen die Mitarbeiter ihre Arbeit künftig wechselseitig bewerten, wenn sie durch ihren Ausbildungsweg an Fremdbewertung durch Vorgesetzte gewohnt sind? Wie vertragen sich alte und neue Organisationsformen im gleichen Unternehmen miteinander, wie die Gruppensprecher mit Linienvorgesetzten und Betriebsräten?

Bei aller betrieblichen Euphorie bleibt auch das Problem, daß das alte Wertesystem der Angestelltenarbeit im Maschinenbau, das sich vor allem auf Loyalität, Korrektheit, Anpassung und Karrierehoffnungen gründete, zerbrochen ist, ohne daß sich bereits ein konsistentes alternatives Wertesystem konstituiert hätte. Das gilt übrigens auch für den stark "amerikanisierten" Betrieb in unserem Sample, der nach eigenem Eingeständnis in der Fertigung und Logistik neuzeitliche Methoden verwendet, den Angestelltenbereich jedoch bemerkenswert zögerlich restrukturiert.

Laut einer Umfrage des "Manager Magazins" reagieren fast zwei Drittel aller Top-Manager verunsichert, verschreckt oder gar lethargisch auf den Wandel (Lentz 1994). Wie sieht die Situation dann erst im mittleren Management aus? Und wie bei den Betriebsräten? Können sich mittlere Führungskräfte heute mit (rein verbaler) Anerkennung zufriedengeben, wo sie doch mit konkreten Aufstiegs- und Höhergruppierungshoffnungen angetreten waren? Wie würde sich eine Herabsetzung der Grundvergütungen bei Erhöhung des Prämienanteils auswirken? Wie reagieren ehemalige Linienvorgesetzte, wenn sie mit einem gewählten Gruppensprecher im Team kooperieren sollen? Wie kann man als Vorgesetzter überhaupt Vertrauen und Reputation zurückgewinnen? Können und sollen die begrenzte Autonomie und die Partizipationschancen der Gruppen gleich nach ihrer Etablierung wieder durch Hinweis auf kollektive Schutzrechte eingeschränkt werden? Könnten sich vielleicht gar die Betriebsräte mit einer Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes anfreunden, in dem dann auch die gewählten Gruppensprecher ihren Platz hätten? Alle diese Fragen sind auch in den untersuchten Maschinenbaubetrieben noch nicht beantwortet.

Im Grunde sehen sich die Betriebsräte durch die neuen Strukturen einer ähnlichen Situation des drohenden Machtverlusts oder auch des bewußten Machtverzichts ausgesetzt wie die mittleren Führungskräfte. Auch die Gefahr, daß das Betriebsverfassungsgesetz durch eine veränderte Praxis in den Unternehmen unterlaufen oder völlig ausgehöhlt wird, so durch neue Trends in Personalentwicklung, Weiterbildung und Kontinuierlichem Verbesserungsprozeß (KVP), wird vielerorts beschworen.

Die Erschließung von *human resources* im Prozeß des *business reengineering* stellt sich als aussichts-, aber auch spannungsreiche Unterfangen dar, welches - anders als klassische produktionszentrierte Gruppenarbeit - die



Kernstrukturen der Unternehmensorganisation und die Wertsysteme bis in das Top Management hinein infragegestellt. Die Betriebe des Maschinenbaus haben in den letzten Jahren eine sehr große Anpassungsfähigkeit bewiesen, stecken jedoch mitten in einer kritischen Phase der Realisierung des Programms.

#### Literatur

- Ackoff, R. (1974): *Redesigning the future*, New York
- Ansoff, H. I., u.a. (Hrsg.) (1976): *From Strategic Planning to Strategic Management*, London
- Baecker, Dirk (1994): *Postheroisches Management*, Berlin
- Chandler, A. D. (1962): *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass.
- Föhr, S., H. Lenz (1992): Unternehmenskultur und ökonomische Theorie, in: Waltraud Staehle, P. Conrad (Hrsg.): *Managementforschung 2*, Berlin/New York
- Kern, Horst, Michael Schumann (1984): *Das Ende der Arbeitsteilung?* München
- Klenger, F. (1993): Produktivitätsriesen, in: *Absatzwirtschaft 1993* (10)
- Kordina-Hildebrandt, I., L. Hildebrandt (1979): *Planung bei steigender Unsicherheit des Managements*, Bern
- Lentz, B. (1994): Viel Frust - wenig Lust. Deutschlands Führungskräfte im Stimmungstief, in: *Capital* (1994) 3, 100-106
- Mill, Ulrich, Hans-Jürgen Weißbach (1992): Vernetzungswirtschaft, in: Thomas Malsch, Ulrich Mill (Hrsg.): *ArbYTE. Modernisierung der Industriesoziologie?* Berlin, S. 315 ff.
- Peters, T.J. (1993): *Liberation Management*, London
- Peters, T.J., R. H. Waterman (1982): *In Search of Excellence*, New York
- Semlinger, Klaus (1989): Fremdleistungsbezug als Flexibilitätsreservoir, in: *WSI-Mitteilungen* 42 (1989) 9, 517-525
- Sethi, A.S., D.H.J. Caro (1987): *The Organizational Culture in Technostress Management*, in: A.S. Sethi u.a. (Hrsg.): *Strategic Management of Technostress in an Information Society*, Lewiston/Toronto, S. 200 ff.
- Staehle, Wolfgang H. (1990): *Management*, München
- Stinchcombe, A. L. (1990): *Information and Organizations*, Berkeley u.a.
- Sydow, Jörg (1992): *Strategische Netzwerke*, Wiesbaden
- Tikart, J. (1994): Innovative Unternehmenspolitik, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 45 (1994) 11, 685 ff.
- Trist, E. L. (1980): *The Environment and Systems Response Capability*, in: K. Trebesch (Hrsg.): *Organisationsentwicklung in Europa*, Bd. 1A, Bern/Stuttgart, S.
- Weißbach, Hans-Jürgen, Joachim Niebur (1986): *Maschinenbau des Ruhrgebiets im Umbruch*, in: Werner Fricke u.a. (Hg.): *Jahrbuch Arbeit und Technik in Nordrhein-Westfalen 1986*, Bonn, S. 337-350